

ЛІНЬКОВА
Олена Юріївна

УДК 330.322.3: 334.716

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISM OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY



кандидат економічних наук, доцент, НТУ "Харківський політехнічний інститут"

Стаття присвячена розробці механізму реалізації стратегії розвитку промислового підприємства за умов Європейської інтеграції. В роботі запропонована концептуальна схема механізму реалізації стратегії розвитку, а також проаналізовані аспекти впровадження механізму в практику управління.

Статья посвящена разработке механизма реализации стратегии развития промышленного предприятия в условиях Европейской интеграции. В работе предложена концептуальная схема механизма реализации стратегии развития, а также проанализированы аспекты внедрения механизма в практику управления.

Article is devoted to the development of a mechanism for implementing the strategy of development of industrial enterprises in terms of European integration. The paper presents a conceptual diagram of the mechanism of the strategy development and implementation aspects of the mechanism are analyzed in management practices.

Ключові слова: стратегія розвитку, зміни, опір змінам, організаційна структура, організаційна культура, людський потенціал, інформаційна система

Ключевые слова: стратегия развития, изменения, сопротивление изменениям, организационная структура, организационная культура, человеческий потенциал, информационная система

Keywords: strategy development, change, resistance to change, organizational structure, organizational culture, human potential, the information system

ВСТУП

За сучасних політико-економічних умов господарювання в Україні національні підприємства опинилися перед вимогою часу – проведення швидких змін. Проблеми подолання опору при проведенні змін в організації активно досліджуються вітчизняними та закордонними вченими, але залишається *недостатньо розкритим питання реалізації стратегії розвитку на вітчизняних промислових підприємствах.*

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою публікації є аналіз проблем при реалізації стратегії розвитку промислового підприємства та шляхів їх вирішення. **Завдання** публікації – розробка механізму подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.

МЕТОДОЛОГІЯ

Розвиток – оборотна, закономірна, спрямована, зміна матеріальних й ідеальних об'єктів [5]. Одночасна наявність трьох властивостей характеризує процеси розвитку: оборотність змін – циклічне відтворення постійної системи функцій; відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерні для розвитку єдині, внутрішньо взаємозалежні лінії.

Проведення змін в організації призводить до створення необхідних умов для здійснення діяльності, яка відповідає стратегії розвитку.

Необхідність і ступінь змін залежать від ступеню готовності організації до здійснення стратегії. Основні чинники, які визначають ступінь змін: стан галузі, стан організації, стан товару, стан ринку. Класифікація змін [2, с. 215]:

стратегічні зміни: зміна організації (місії та культури) носять системний характер. Стратегічні зміни – це основа виконання стратегії. Умови: зміна галузі, продукту і місця на ринку. Основні проблеми: виконання стратегії; організаційна структура; створення нової організаційної культури; зміни в технологічній області і на ринку робочої сили;

радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії. Умови: радикальні зміни в галузі. Основні проблеми: перебудова організаційної структури; злиття різних культур; поява нових товарів і ринків;

помірне перетворення. Умови: новий товар та привернення уваги нових споживачів. Основні проблеми: зміни виробничого процесу; маркетингу.

звичайні зміни. Умови: перетворення в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до товару організації.

Всі види змін на підприємстві пов'язані з:

перебудовою організаційної структури (термін проведення невеликий);

впровадженням нової організаційної культури (довготривалий період);

формуванням і мобілізацією ресурсів організації та її людського потенціалу для здійснення стратегії.

На стадії виконання стратегії зусилля спрямовують на приведення організаційної культури у відповідність до обраної стратегії.

Вимоги до перебудови організаційної структури [4, с. 112]:

1) відповідність розміру і складності організації (рівні ієрархії управління). Поступовість ускладнення організаційних структур: лінійна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична;

2) географічне розташування (створення регіональних підрозділів);

3) технології. Структура: має надавати можливість проведення технологічного оновлення, сприяти виникненню і поширенню ідей технологічного розвитку;

4) ставлення менеджерів до традиційної структури або іншої, що надає більше свободи і самостійності висококваліфікованим і творчим працівникам;

5) динамізм зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище стабільне – механістичні організаційні структури, зовнішнє середовище динамічне – органічні організаційні структури (високий рівень децентралізації, наявність великих прав у структурних підрозділах у прийнятті рішень);

6) відповідність стратегії організації.

Складові організаційної культури: філософія – сенс існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; цілі організації та засоби їх досягнення; норми поведінки; правила поведінки в організації; клімат, виявляється в атмосфері організації і взаємодії членів організації з людьми із зовнішнього оточення; церемонії. Організаційна культура формується, як реакція на дві групи проблем організації: 1. Постійні: інтеграція внутрішніх ресурсів і зусиль (спільна мова і єдина, зрозуміла для всіх термінологія); встановлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму влади і позбавлення прав, а також закріплення статусу за окремими членами організації; встановлення норм, регулювання неформальних відносин між особами різної статі; розробка оцінок поведінки працівників; 2. Проблеми, які доводиться вирішувати організації в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем: розробка місії, цілей і засобів їх досягнення. Зміна організаційної культури відбувається під впливом факторів: первинних: концентрація уваги вищого керівництва; реакція керівництва на критичні ситуації в організації; ставлення до роботи і стиль поведінки керівників; критерії заохочення співробітників; критерії відбору, призначення, просування і звільнення з організації; вторинних: структура організації; інформаційна система та організаційні процедури; дизайн приміщення; міфи та історії про важливі події організації; формалізовані положення про філософію організації.

Будь-яка зміна зустрічає опір, тому для її проведення необхідно: передбачити опір змінам (проводити анкетування, опитування); зменшити опір (об'єднати людей у творчі групи для проведення змін); встановити статус-кво нового стану (не тільки усунути опір змінам, а й досягти щоб новачі були прийняті членами організації). Носіями опору і

носіями змін є люди. Люди бояться, що зміни в організації зачеплять сформований статус-кво (їх роботу і положення). Ставлення до зміни може бути: відкрите або скрите, з підтримкою або ні. Умовами здійснення стратегії є: прихильність членів організації справі; прагнення членів організації до досягнення на своєму робочому місці найкращих результатів.

Процес мобілізації ресурсів [3, с. 48]: приведення у відповідність стратегії до ресурсного потенціалу організації; розподіл ресурсів організації за окремими складовими стратегії (бюджет); встановити стратегічні орієнтири використання грошових коштів; проаналізувати потребу в коштах окремих частин організації; визначити пріоритети в розподілі коштів; оцінка джерел надходження капіталу.

Механізм реалізації стратегії розвитку промислового підприємства включає етапи: підготовки до проведення змін (аналіз можливостей розвитку підприємства – інтеграційне, інтенсивне зростання, диференціація та його потенціалу – людського, технічного, фінансового, інформаційного; планування заходів щодо проведення змін – перепроєктування організаційної структури, зміна організаційної культури, мобілізація ресурсного потенціалу; налагодження роботи інформаційної системи підприємства – впровадження програмного забезпечення обслуговування всіх видів ресурсів, підсистема роботи з зовнішньою та внутрішньою інформацією [1, с. 56]); проведення змін в рамках обраного напрямку стратегії розвитку за основними ресурсами підприємства (ґрунтується на відданості всіх працівників обраній стратегії розвитку); оцінка результатів реалізації стратегії розвитку (опрацювання критеріїв та механізму контролю). Перший етап механізму реалізації стратегії розвитку пов'язаний із визначенням товарів, ринків збуту, умов господарювання на нових ринках і потенційних споживачів. Другий етап дозволяє налагодити інформаційну систему підкріплену відповідним програмним забезпеченням за всіма видами ресурсів. Третій етап дозволяє оцінити контрольні результати та роботу відповідальних за реалізацію стратегії розвитку підприємства.

За сучасних умов національні підприємства мають ринкову можливість прискореної інтеграції до економіки Європейських країн. Існує безперечна підтримка але заходи щодо стратегічного управління необхідно взяти керівникам підприємств вищого рівня. Від якості розроблених програм розширення ринків збуту за межами країни залежить не тільки можливість виживання але й розвитку суб'єктів господарювання.

Виконання стратегії – це творчий процес, яким керує керівництво вищого рівня. Результат реалізації стратегії розвитку прискореними темпами на вітчизняних промислових підприємствах залежить від: підтримки новачів органами влади; стилем поведінки керівників вищого рівня; усвідомлення і прийняття всіма працюючими необхідності проведення стратегічних змін; інформаційної підтримки обраного курсу в засобах масової інформації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах швидких змін господарювання (переорієнтація на Європейські ринки) національних промислових підприємств актуальним постає питання проведення змін для реалізації стратегії розвитку. Результат реалізації стратегії розвитку підприємства визначається ефективністю зміни структури, культури та мобілізації людського потенціалу. Використання запропонованого механізму реалізації стратегії розвитку на основі впровадження інформаційної системи дозволить отримати підприємства яким притаманний органічний тип господарювання (впроваджувати нові технології, використовувати нові ідеї).

ВИСНОВКИ

Для того щоб отримати найкращий результат реалізації стратегії розвитку промислового підприємства необхідно внести зміни до організаційної структури і культури, а також мобілізувати людський потенціал.

Напрямки для проведення подальших наукових досліджень

Практична апробація механізму подолання опору змінам при реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

Література

1. Введение в теорию управления организационными системами / Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. / Р.Л. Дафт – СПб: Питер, 2010 – 367 с.
3. Организационный потенциал предприятия / В. В. Кузнецов, Л. М. Арутюнова, Т. Е. Минякова. Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2007
4. Пітерс Т., Уоттермен Р. У пошуках ефективного управління. / Т.Пітерс, Р. Уоттермен – М.: Наука, 2012 – 420 с.
5. <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0>